

管理者・リーダーのための社内コミュニケーション強化塾

～正しい聴き方・話し方から、指示の出し方、コーチング、会議運営まで～

1 コミュニケーションの重要性とその特徴

■求められる高度なコミュニケーション能力

企業組織・集団では、その規模の拡大や組織の成熟化に伴い、「分業」と「調整（協業）」の機能発揮の見直し・高度化が求められる。

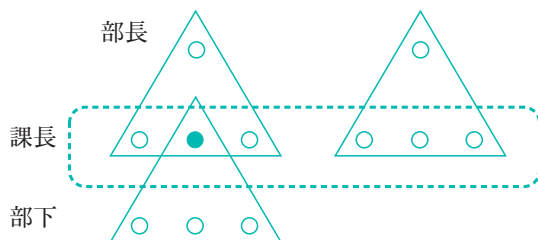
分業の目的は、仕事の専門化や標準化を進め、仕事の能率を高めることである。一方、分業の進展により組織全体の活動がバラバラにならないように調整が必要となる。

すなわち、各部門が自立的に活動しながらも、組織内の構成員や個々の仕事のベクトル合わせを行い、組織の全体最適を求めていかなければならない。

その活動の中心となる管理者・リーダー（以下「管理者」と言う）には、様々な場面で、①価値観の多様な集団を率い、②上司を補佐し、③利害関係のある部署間・企業間の交渉をまとめるなど、組織活動の「連結ピン」としての機能が求められる。

連結ピン機能を発揮するためには、社内の上下左右及び社外の関係者（取引先、株主等）とのコミュニケーションを円滑にし、組織を活性化させていくことが重要である。管理者には、そのための高度なコミュニケーション能力が求められる。

管理者・リーダーは組織・集団の連結ピン



■コミュニケーションの特徴

●コミュニケーションとは

コミュニケーションは、単に事実や情報、意志、感情などを伝達することだけではなく、「情報を交換し共有する（相互理解する）」ことであり、

人間関係の改善・活性化を促すものである。

企業全体や一部の部署においてパフォーマンス（遂行能力・功績等）が低下している場合、そこに関係している人たちの関係悪化、すなわちコミュニケーションの不足に起因していることが多い。

●コミュニケーションの目的

部下のやる気を引き出す方策には、適切な目標管理制度の導入・運営や、公平な評価、経営改善等への参画機会（提案制度等）の提供、一定の権限委譲など様々なものがあるが、そのベースとなるのが部下との日常のコミュニケーションである。

コミュニケーションの目的は、情報を①「収集（読む、聞く）」、②「加工（提案・企画をまとめる）」、③「発信（提案書の説明、仕事の委任、商談等）」することにある。情報の発信では、相手方に発信内容を知ってもらい、行動を起こして（止めて、変更して）もらうことが最終的な目的となる。

●コミュニケーションのツール（手段）

コミュニケーションは、通常、「言葉」だけを使って行われると考えられがちだが、言葉は不完全なツールであることも忘れてはいけない。同じ言葉でも、伝える側と受け取る側とでは、その解釈に食い違いが発生していることが少なくない。

正確なコミュニケーションには、言葉以外の非言語コミュニケーションの要素（声の調子、間の取り方、表情、ジェスチャー、アイコンタクトなど）が大きく関わっている。

また、コミュニケーションの活性化支援のツールとして、昔ながらの電話や印刷物などのほか、最近では「Eメール」「イントラネット」「グループウェア」「携帯電話」「遠隔会議システム」などの利用も広がってきており、積極的な活用が期待される。

●企業内の主なコミュニケーション活動

企業内の様々なコミュニケーション活動をそれらに関与する人数で区分すると、「1対1」のコミュニケーションから、「1対複数」「複数対複数」「複数間（会議等）」など、様々なパターンがある。

また、主な業務別にコミュニケーション活動を

区分すると、以下の表のようになる。

企業内での主なコミュニケーション活動

通常業務	指示・命令、通達、叱る・ほめる
	報告・連絡・相談、提案制度
	会議【企画・調整・決定】
社員教育	OJT、コーチング
	Off-JT（集合研修ほか）
	通信講座
社内広報	社内広報誌
	会合
	交流イベント、家族慰安会
集団活動	小集団活動、TQC活動
	自主的な勉強会
	スポーツ・趣味の活動

*勤務中や休憩中の短い会話、業務終了後の飲み会、レジャーも広義のコミュニケーション活動と言える。

このように企業内のコミュニケーション活動には様々なものがあるが、本稿では紙面の都合上、1対1のコミュニケーションの基本である「聴き方・話し方」「指示の出し方」「叱り方・ほめ方」「コーチング」、複数人数で行われる「会議」に絞ってそれぞれのあり方や活性化策について解説していく。

2 コミュニケーションの基本は聴くこと

■話し上手は聴き上手

コミュニケーション能力を大きく分けると、①伝達・主張する能力と、②傾聴し理解する能力とに区分できる。

「話し上手は聴き上手」と言われるように、管理者は話す能力以上に聴く能力を磨かなければならない。特に部下とのコミュニケーションでは、聴くことに注力しなければ真の意味での双方向のコミュニケーションは困難である。

しかしながら、企業内のコミュニケーションには、体裁はコミュニケーションの形をとりながらも、実態としては単なるインフォメーション（一方的な指示・伝達）で終わっているケースが多く

見られる。

実際、聴くことの重要性を頭では理解していても、日頃の行動に反映させるのは大変難しい。

■悪い聴き方

部下が管理者に報告・連絡・相談している際に、管理者が仕事をしながら下を向いたまま、生半可な返事をしている光景を時々見かける。

また、部下が伝達している途中で言葉をさえぎり、自分の考えを述べようとしている時もある。なかには、部下の心情を理解できず、その部下が急に退社すると言い出すケースもある。

また、聴いた後の行動においても、例えば部下から改善提案や意見等を聞いておきながら、そのまま失念・放置してしまうケースもある。

【悪い聴き方：例】

- ①話し振りや外見に気をとられる。
- ②相手の話を途中でさえぎる。
- ③相手の発言を批判する（考えを見下す）。
- ④声を高める。感情的になりすぎる。
- ⑤自分の関心のある話題にしか耳を貸さない。
- ⑥難しい話（気に入らない話）を聞き流す。
- ⑦最後まで聴かずに早合点する。
- ⑧相手が言い終わらないうちに判断を下す。
- ⑨渋い顔をしたり、眉をひそめたりするなど、否定的な表情を見せる。

■聴き方の基本【積極的傾聴】

このような悪い聴き方になっているケースは、管理者がコミュニケーションの基本である正しい「聴き方」を理解・体得し、それを実践していない場合に起こりがちである。また、部下が率直にモノを言わないのは、聴く側の管理者の態度に難点がある場合も意外と多いので注意しなければならない。

管理者は、部下が伝えようとしている事実と、その背後にある本音・心情を把握するために以下のような積極的な努力が必要である。

【よい聴き手になるには】

- ①「ながらヒアリング」をしない。集中して聴く。

特集

- ②人の話を途中でさえぎらない。最後まで聴く。
- ③耳だけでなく目でも聴く（表情から理解する）。
- ④相手の目を見る。
- ⑤ほどよい相槌を打つ。うなずきを増やす。
- ⑥先入観を捨てる。相手の話に自分の価値観のフィルターをかけない。
- *自分の枠組みで相手の発言内容やその善悪を評価・断定してしまうと、自分と異なる枠組みを持つ相手の真意は理解困難となる。
- ⑦話を聴きながら、簡単なメモをとる。
- ⑧自分が理解した内容を、自分自身の言葉に置き換えて再確認する。

聴くのが苦手な人は「同調ダンス」から

相手の話し方やしぐさ、癖などを真似する。初対面の相手と話すときに、意図的に同調ダンスをすることにより心の交流（ラポート）が生まれ、会話がスムーズになり、相手からも好意的に評価されやすい。

3 話し方の基本

■悪い話し方

企業の様々な職場では、コミュニケーション能力の不足から、従業員のモラルダウンにつながりかねない発言をよく耳にする。不適切な言葉遣いだけでなく、発言のタイミングの悪さ、発言する場の状況の悪さなど、様々な問題がある。

例えば、部下が行動しようとしている時に、更に上の上司や同僚がいる前で「〇〇はどうなっている。きちんとA部長に報告しておくように」などと発言する。これは「私は部下を管理していますよ、気配りしていますよ」というポーズとも解されやすい。

本当に部下のことを考えるのならば、ほめることは人前で、指導・注意したり叱責したりする場合は、できる限り対面で本人のみに告げることが望ましい。部下からすると、「お前は気が回らない奴だ」とみんなの前で言われているのに等しい

のである。

また、部下や同僚に対して「〇〇先生、△について教えて」などの発言は、言っている本人は相手を持ち上げているつもりであろうが、相手側はバカにされている、嫌味を言われていると感じやすい。言っている本人は、なかなか気づかないものである。

【悪い話し方：例】

- ①「それは今までやったことがない。前例が無い」
- ②「これくらいわからないのか」
- ③「とにかく一度書類にしてくれ」
- ④以前と同じことを質問する。以前の指示と異なることを指示する。発言内容がコロコロ変わる。
- *管理者が、部下への指示内容や部下からの要請事項を忘れていたケースも意外と多い。
- ⑤議論になりかけると、大声で話し出す。
- ⑥一方的に話す。相手の反応を気にしない。

■話し方の基本

一般的には結論から先に述べ、背景や理由を付け加えるのが良い。ただし、当該テーマについて相手の認識が低い場合は、背景から先に述べ、結論を後半に持っていく方が相手から受け入れられやすい。

また、部下とのコミュニケーションを円滑にするためには、相手と共通する話題を見つけて心の扉を開くようにしたい。

【会議や朝礼等での話し方のポイント：例】

- ①テーマについて十分な知識を身につける。
- ②相手の視点に立った表現をする。
- ③明確な主張と具体的な裏づけを持つ。
- ④重要なフレーズを繰り返す。
- ⑤聞き手の反応を見ながら話す。
- ⑥全身でアピールする。
- ⑦受け売りではなく、自分の言葉で話す。
- ⑧間に気をつける。
- ⑨時間配分を決める。

4 正しい指示の出し方

■部下が指示を守らない原因は？

管理者が部下に仕事の指示を出しても、こちらの思うとおりの仕事をなかなかしてくれないことがよくある。なぜこのようなことが起こるのか。

部下が指示を守らない原因の一つは、管理者の指示を理解しているが、やる気の低さなどから指示を守っていないケース。もう一つの原因は、管理者の指示が上手く伝わっておらず、部下が理解していないまま仕事を行っているケースである。

実際、現場で指示が守られないのは、部下の能力不足の場合もあるが、管理者が指示を上手く伝えることができていないケースも相当多いと推察される。

■よく見かける不適切な指示の出し方

自分が知っていることは部下も知っているという前提で指示してしまう間違いがある。このほか不適切な指示の出し方には、以下のようなものがある。

- ①指示を出す相手の選任が不適切である。
- ②指示を出す相手の当該業務に対する理解度、習熟度を正しく把握できていない。
- ③管理者自身が当該業務にあまり習熟していない。
- ④ブリーフィング（背景説明）を実施していない。
- ⑤目的や全体像を説明せず、委任する部分しか説明していない。
- ⑥指示の内容が曖昧で、誤解されやすい。
- ⑦チェックポイントを設定し、確実なレビュー（再確認）を行っていない。
- ⑧場当たりに、思いつきで指示する。
- ⑨指示した内容を頻繁に変更する。
- ⑩指示した日や内容、指示した事実を忘れている。

■管理者からの「正しい指示の出し方」

指示を一方的に聞いただけで、全てを理解できることはまれである。管理者は、部下に指示を100%理解させる義務がある。メモを取ったり、

不明な点は質問したりするよう部下に指導するだけでなく、管理者自らも以下のポイント（一部「不適切な指示の出し方」と重複）を実践することが大切。

- ①「5W1H」を徹底する。【指示漏れ防止】
- ②指示の目的・理由を説明する【動機付け】
- ③わかりやすい言葉で話す。【誤解防止】
- ④数字、固有名詞を確認する。
【聞き間違い防止】
- ⑤現場に出向き、直接指示する。
【現場第一主義】
- ⑥相手の習熟度に合わせて話す。【部下の理解】

また、お互いの誤解を防止するために、指示後の早い段階で仕事の進め方、スケジュールなどについて部下から報告を受け、適宜改善を図らなければならない。その際、部下に考える習慣を身につけさせるための指導・質疑応答なども管理者の責任である。

5 効果的な叱り方・ほめ方

管理者は、部下のやる気を引き出して組織目標を達成していくために、部下に指示・指導・助言するだけではなく、TPOに応じて「効果的に叱る」「効果的にほめる」という行為が求められる。

■「叱る」と「怒る」の違い

「叱る」とは、部下のことを思って注意すること、部下の問題点を理性的に指摘して考え方・行動の改善を促すことを言う。一方「怒る」は、管理者が自分自身のために行なっているものである。

「怒る」とは、感情で人を非難している状態で、語気が荒くなり、不必要なことまで言ってしまうがちである。管理者が部下を怒ると、部下は「上司に怒られた」という不満のみを感じ、萎縮してしまう。しかも、再度怒られないようにするために、部下は上司にありのままを報告しなくなるケースが多い。結果的に管理者は部下に対して適切な指導ができなくなる。怒りを感じたら、先ず深呼吸

特集

吸する、お茶を飲むなど、冷静になる方法を身につけておく必要がある。

■効果的な叱り方・ほめ方

できれば、叱ることによって部下が発奮するような叱り方が好ましい。大切なのは、叱ることではなく、部下を「育てる」ことである。叱ることで、部下だけではなく、管理者自身も成長できる。

部下を叱るには、日頃からの信頼関係の構築とともに、自ら叱る資格を身につけておく必要がある。「自分自身に厳しく」が原則であり、矛盾した言動、あるいは不適切な言動がないか、管理者自身の言動にも注意しなければならない。

また、「ほめる」とは、部下等が正しい行動、献身的な立派な行動をした時にその行為を認めることである。ほめることは、部下に対して強い動機付けとなるが、管理者にとっては非常に難しい行為（苦手としている人が多い）と言える。

●「叱る」ときの留意点

- ①叱る目的・理由を明確にしておく。
- ②その場ですぐに、かつ短く簡潔に叱る。
- ③過去のことやほかのことを持ち出さない。
- ④感情的にならず、冷静に考えて叱る。
- ⑤行為を叱り、人格や人柄は叱らない。
- ⑥誰に対しても公平に叱る。
- ⑦叱責後、部下に反省を促し、失敗要因を自分で考えさせる。また、励ましの言葉を投げかける。

●「ほめる」ときの留意点

- ①部下のほめるべき部分を予め把握しておく。
- ②心からほめる。心にもないお世辞を言わない。
- ③タイミングよく、かつ具体的にほめる。
- ④他の人の前でほめる。
- ⑤ほめた後に、必ず次の課題を提示する。
- ⑥感情を込めてほめる。
- ⑦ほめすぎない。「叱る」と「ほめる」のバランスを考慮する。

6 コーチングの実践

■コーチングとは

聴き方・話し方を見直し、部下のやる気を引き出す手法として「コーチング」が注目を集めている。

「コーチング」とは、コーチ（聞き手・管理者）がクライアント（相手方・部下：コーチングを受ける人）の能力や可能性を最大限に発揮することをサポートするコミュニケーションスキルである。

指示・命令のみで部下を動かすのではなく、効果的な質問・承認等のスキルを駆使し、部下自らの内側に答えを見つけること（気づき）を促し、やる気を持たせ自発的な行動を促していくことが大切。

■コーチングのステップ

- ①経営者や管理者は、次のコーチングのベースとなる考え方を理解し、コーチングスキルを体得する。

コーチングのベースとなる考え方

- ・人は大きな潜在的な能力や可能性を持っている。
- ・必要な答えはその人の中にある。
- ・答えを導く協力者（パートナー）が必要である。

- ②クライアント（部下）と親密な関係を築く。
- ③質問や承認などにより相手の目標と現状を明確にし、そのギャップを埋める具体的な行動を相手に考えさせ、自らの意思として取り組むことを促す。
- ④クライアントが自発的に行動する。
- ⑤行動を継続して起こしていくようにフォローする。

■コーチングに求められるスキル

●「傾聴する」【相手の話をじっくり聞く】

- ・コーチは、自分の表情や態度に注意を払い、相手の話をしっかり聞いているという姿勢を示す。
- ・先入観、固定概念を捨て、素直な気持ちで聞く。
- ・相手が話している最中や、話そうとしている時は、黙って最後まで聞く。「それから」「へー」

「面白そうだね」など、話しやすいように促す。
・相手と同じ速さ・トーンで話したり、相手の言葉をおうむ返しで繰り返したりすることも有効。

●「承認する」【相手の言動を認め、力づける】

・承認とは、相手の存在を認めることで、ほめたり、成果を認めたりするだけでなく、日常の挨拶（信頼関係構築に不可欠）も承認に含まれる。
・本人が気付いていない良さを具体的に伝える。

●「質問する」【相手が考えるような質問をする】

TPOに応じて視点を変える質問「その時、相手はどう感じたと思う？」などや、モデルとなる人・事例を聞く質問、深く掘り下げる質問、問題の棚卸しを行う質問、優先順位やスケジュールを明確にする質問などを行う。質問パターンは3種類に分類できる。

①拡大形【回答の幅が広い、答えが複数ある質問】

例：「何が障害になっているのかな」等

②未来形【未来形の言葉が含まれている質問】

例：「これからどんなことをしていきたいの」「
「どういう対策を考えているのかな」等

③肯定形【否定形の言葉を含まない質問】

例：「どうしたらうまくできると思う」等

●「要約する」【課題を絞り込んでいく】

様々な課題を整理したり、複雑な問題を小さな単位に砕いたりする（チャックダウン）。

●「フィードバックする」【感じたことを伝える】

「君は…だね」ではなく、「私は…と感じている」「（I（私）メッセージ）というように、クライアントに感じていることをそのまま率直に伝える。

■コーチング導入時の留意点

- ・相手のタイプに応じて、試行錯誤しながら「聞く」「承認する」「質問する」の最適化を図ることが大切。
- ・部下に対する質問・指導が、「詰問」になっている場合がある。当事者は気付きにくいので、第三者から助言してもらえようように依頼しておく。
- ・「コーチング」と「ティーチング（自分の経験や知識を伝えること）」をバランスよく使い分ける。

7 生産性の高い会議運営

■会議の機能と目的

営業方針を決定したり、業務改善を議論したり、販売実績を反省したりするなど、社内で様々な会議が運営されているが、「時間がかかる割には効果があまり無い」という企業も多いのではないだろうか。

企業の会議は、その果たす機能から主に次の四つに区分できる。まず、会議で何をしたいかという目的を明確にすることが必要である。

- ①指示・伝達会議（情報の伝達と確認）
- ②調整会議（組織間の意見・日程等の調整）
- ③創造会議（問題の解決、企画の立案等）
- ④決定会議（企業行動の意思決定）

■典型的な悪い会議の例

業績の悪い会社ほど、会議が多くなる傾向にある。会議に参加する人数に比例して、会議の生産性が高まることは殆ど稀である。20人以上のメンバーを招集して会議が行われる場合もあるが、建設的な議論にはなりにくく、意見を聞く場を持ったという形式的なものになりがちである。

「会して議せず、議して決せず、決して行わず」と言われるが、生産性の低い会議運営が常態化している企業では、会する程でもないテーマで会する一方、会して議すべきテーマが知らぬ間に決定されているという間違った意思決定システムがまかり通っていることが多い。

このほか、生産性の低い、非効率な会議の例としては、以下のようなものを挙げることができる。

【生産性の低い会議運営：例】

- ①急に（思いつきで）会議が招集される。
- ②会議が定刻に始まらない。
- ③会議の議題・目的が不明瞭である。
- ④終了時間が決まっていない。
- ⑤終了時間になっても結論が出ない。
- ⑥定例会議の議題を無理に作りに行く。
- ⑦資料の棒読み、報告ばかりである。

特集

- ⑧特定の人のみが話をしている。
- ⑨何も発言しない人が多い。
- ⑩トップや上司の発言、会議の流れによって意見を考える（自分の考えがない）人が多い。
- ⑪事務局案に対して否定的な意見だけ述べ、代替案を考えていない人が出席している。
- ⑫事前に会議資料が配付されない。事前に配付されても、周知の事実しか記載されていない。
- ⑬議論されている軸が異なるにもかかわらず、進行役に双方の主張を調整できる能力がない。

【会議の前後における不適切な発言：例】

- ①事務局（上司）から事前に「意見を検討しておくように」と言っておきながら、会議の冒頭に事務局案を示す。実際、意見を聴く気がないのに、事務局案を変更するつもりもないのに、意見を聴くという姿勢だけを示していることが多い。
 - ②事務局から「意見はないか」と聞いておきながら、誰かから発言があると否定しにかかる。
 - ③意見を求める時に、例えば「理路整然とした（納得のいくような）意見があれば…」と前置きし、参加者が発言しにくい雰囲気を作る。
- *上記の状態が続くと、出席者の建設的な発言は望めず、決定事項に対する貢献も期待できない。

■生産性の高い会議運営のポイント

前述の「生産性の低い会議運営：例」を解消すれば、生産性の高い会議運営が可能になる。会議は、方針決定や意見調整など、あくまでも打ち合わせの時間に過ぎない。いくら会議を多頻度・長時間に亘って実施したところで、収益は伸びないということを認識しておかなければならない。

また、会議等で部下の積極的な発言を促すには、部下が上司とほぼ同等の情報量や専門知識を持っていることが必要である。情報共有の仕組みづくりや従業員の教育・啓蒙が欠かせない。

【生産性の高い会議運営を行うには】

- ①会議を全廃し、ゼロベース思考で再構築する。
- ②会議の開催頻度を減らす。
- ③会議時間を短くする（60分以内、最長90分迄）。

- ④スタンディング・ミーティング（座らず立ったままの打合せ）を全ての会議に採用する。
- ⑤最低2日前までに必要資料を配付する。
- ⑥参加者の時間コスト（機会損失）を明示する。
- ⑦時間配分・進行計画に沿って運営する。
- ⑧発言の無い者は、次の会議へ出席させない。
- ⑨進行役を交代制にする、発言を順番制にするなど、誰でも発言できる雰囲気をつくる。

■心理学の原則を会議運営に応用する

●同調心理

他人と仲間になりたい、他人と同じ行動をとりたいたいという傾向のこと。以前、「赤信号、みんな渡れば怖くない」という言葉が流行ったが、一人でやるよりも、みんなで分担すれば責任も軽くなるという同調的な心理を上手く表現している。この言葉は、そのまま企業の会議にも当てはめることができる。

例えば、会議で意見を述べる際に「みんなもそう考えている」と訴えかければ同調心理を刺激し、他の出席者の心を動かしやすくなる。会議とは関係ないが、落ち込んでいる人を励ます時も、「みんなそうだよ」と言うと、相手も安心しやすい。

●バンドワゴン効果・数の正当性

「バンドワゴン効果」とは、お祭りの楽隊車と同様にその場のムードを作り上げる心理の働きのこと。集団を説得する際、あらかじめ何人かのサクラをしのばせておくと説得がしやすくなる（会議の前に根回しをしておき、応援者をつくっておく）。

「数の正当性」とは、大勢の人（通常3人以上）が行っていることには正当性があり、同様に参加しないと自分が何か損をするのでないかという心理。

両原則から、会議の前に自分の意見への賛同者を最低2人集めることが有効と言える。

●リスクシフト

一人ひとは慎重であっても、集団討議では議論が大胆な方向へとエスカレートし、全体の平均的な意見よりもリスクの高い方向に意見が極端化しやすいこと。組織の体質によってはリスクな

方向へシフトせず、逆の方向、すなわち問題の先送り、慎重な方向へシフトすることもあり得る。当事者には、そのリスクの認識がない。

このため、利害関係のない別の部署の人間や外部のコンサルタント等に会議に出席してもらい、会議の品質やスピード等を客観的に評価・コメントしてもらうことも有効である。

●スティンザー効果

アメリカの心理学者スティンザーが、会議での人の行動パターンを研究したものの。

- ①以前に論議を戦わせた相手が出席している時は、その人間の正面に座る傾向がある。
- ②ある発言が終わった時、次はその意見に反対する意見が出やすい。
- ③議長のリーダーシップが弱い場合は、会議の参加者は正面にいる人と話したが。リーダーシップが強い場合は、隣の人と話したが。

【スティンザー効果を踏まえた議事進行のあり方】

- ①いくつも空席があるにもかかわらず、正面に座る人がいる場合、反論してくる可能性があり、対策を検討する。なお、最初から意見の合わない人、苦手とする人の正面には座らないこと。
- ②意見を述べた後に、続いて賛成意見を述べてもらうように賛同者に事前に頼んでおく。
- ③私語の様子から、リーダーシップの強弱を調整し、会議を適切な方向に軌道修正する。

●パーソナルスペース

人は、狭苦しい空間よりも、広い空間にいるほうがリラックスできる。できれば窓が大きく、明るい室内のほうが、より開放的に議論しやすい。場所の広い・狭いは、出席者の心のスペース（緊張感・余裕度）や発言内容にも影響する傾向がある。

一般的に男性のパーソナルスペース（縄張り意識のようなもの）は、女性よりも大きく、前に広い。このため、広々とした空間で話すほうが、対立せず話がスムーズに進行すると言われている。

適切なパーソナルスペース

関係	cm	どんな距離？
親密な関係	～45	家族・恋人等との身体的接触が容易にできる距離
個人的関係	45～120	友人などと個人的な会話を交わす時の距離
社交的関係	120～360	職場の同僚と一緒に仕事をする時などの距離
公式的關係	360～	公的な人物と公式的な場で対面する時の距離

真正面というのは、どうしても威圧感があり、対立する雰囲気になりがちである。視線がぶつかるために、対面して座る人同士は、磁石の同極のように心理的に反発を起こしやすい。敵対している人と議論する時は、その人と隣り合わせに座るのがよい。視線がぶつからず、また同じものを見ているという一体感が生まれ、話しがスムーズに進みやすい。

また、部下が気兼ねなく発言できる会議を設定するには、円卓会議が最適である。円卓には上座がないため、部下は上下関係を意識せずに対等な立場で発言しやすくなる。

む す び

社内のコミュニケーションを活性化し変革すれば、企業そのものを変革することも可能となる。コミュニケーションを活性化し、業績向上につなげていくためには、コミュニケーションのスキルアップだけではなく、その重要性を再認識し、「双方向のコミュニケーション」を持つとする積極的な努力・姿勢が管理者・リーダーに求められる。（島田清彦）

【参考文献等】

- ・「仕事がうまくいく心理学ノート」榎旦純著
成美堂出版
- ・「クリティカルシンキングの技術」寺田欣司著
オーエス出版